

隔离效应与薪酬设计

蔡 凡 博士生(厦门大学管理学院 福建厦门 361005)

内容摘要: 本文论述了薪酬的含义,从经济学原理—隔离效应的角度审视普遍存在的薪酬不满意现象,指出由于隔离效应的存在,使得即使薪酬总额相同,但支付方式不同,就可能对员工产生截然不同的激励效果。本文提出在薪酬制度设计过程中,使薪酬激励有效的四项措施:针对不同的岗位类型和人员类别设计多元化的工资分配模式;设计符合员工需要的福利项目,实行弹性化福利政策;灵活运用外在薪酬与内在薪酬,满足员工多层次需求;让员工参与薪酬制度的设计。

关键词: 薪酬 隔离效应 薪酬设计

薪酬是企业对其员工为企业所做的贡献的相应的回报,体现了员工实现的绩效,以及付出的努力、时间、学识、技能、经验和创造。广义的薪酬分为“外在薪酬”和“内在薪酬”两大类。“外在薪酬”主要是指为员工提供的可量化的货币性回报,包括基本工资、奖金、利润分享等短期激励薪酬,股票期权等长期激励薪酬,以及带薪假期、社会保险、医疗保险等各种福利等等,侧重于物质激励。“内在薪酬”则是指那些为员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励,如吸引人的公司文化、相互配合的工作环境、工作具有挑战性、对工作的满意度、恰当的地位标志、有晋升的机会等等,侧重于精神激励。

在员工的心目中,薪酬不仅仅是自己的劳动所得,它在一定程度上代表着员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同,甚至还代表着员工个人能力和发展前景。科学有效的激励机制能够让员工发挥出最佳的潜能、为企业创造更大的价值,激励

的方法很多,尽管薪酬不是激励员工的唯一手段,也不是最好的办法,但却是一个非常重要、最容易为人运用的方法。另一方面,虽然几乎没有人能否定薪酬在激励体系中的基础地位,但也很少有其他人力资源管理活动像薪酬这样易遭人非议。

企业中这种普遍存在的薪酬不满意现象,与“隔离效应”的存在有关。经济学预期效用理论告诉我们,人们在进行决策时,为了简化在各种备选问题中的选择决策,常常把各种备选方案中共同的部分舍掉,而专注于不同的部分。这种思维习惯有可能产生不一致的偏好,因为同一对备选方案可以按不同的方法分成不同的共同部分和不同部分,而不同的划分方法有时会产生不同的偏好。这种现象被称为隔离效应。薪酬的隔离效应,产生于员工的个体差异:例如女性员工相对而言对物质形式报酬更为看重,而男性员工则更注重企业和自身的发展;在年龄方面,一般年轻员工自主意识比较强,对工作条件等各方面要求的比较高,因此“跳槽”现象较为严重,而年纪较大员工则因为家庭等原因比较安于现状,相对而言比较追求稳定;在教育程度方面,学历较高的员工一般更注重自我价值的实现,更看重的是精神方面的满足,例如工作环境、工作兴趣、地位标志、晋升的机会等,这是因为他们在基本需求能够得到保障的基础上而追求精神层次的满足,而学历相对较低的员工则注重的是基本需求的满足;在职务方面,管理人员和一般员工之间的需求也有不同。由于薪酬隔离效应的存在,不同的员工在评价薪酬时,即使薪酬总额相同,只要支付方式等不同,也会根据不同的偏好,得出不同的结论,从而对员工产生截然不同

的激励效果。因此企业在制定激励机制时一定要充分考虑薪酬的隔离效应,才能收到最大的激励效果。要使薪酬激励有效,在薪酬制度设计时可以采取以下措施:

针对不同的岗位类型和人员类别设计不同的工资分配模式。工资分配模式主要包括基于职务的工资、基于绩效的工资、基于技能的工资等。在基于职务的工资分配模式下,员工工资根据与职务相关的因素确定,所担任职务或所在岗位的责任大小、岗位的“相对价值”是确定员工工资收入的主要依据;在基于绩效的工资分配模式下,员工工资根据员工近期的绩效确定,员工的绩效表现决定了其工资收入的绝大部分;在基于技能的工资分配模式下,员工工资根据其工作能力确定,员工的职务执行能力、专业技术水平高低是决定其工资收入的关键因素。

设计符合员工需要的福利项目,实行弹性化福利政策。员工福利项目可以分成两类:一类是政府规定的强制性福利,如社会保险、医疗保险、住房公积金等;另一类是企业自行设计的福利项目,如服装、旅游、资助MBA教育培训、弹性工作制、房租津贴、交通补助费、意外险、无息购房贷款、健康检查、俱乐部会费、带薪假期等。完善的福利政策对吸引和保留员工非常重要,能增强员工对公司的忠诚,同时提高公司的社会声望。

弹性化福利又称为“自助式福利”,企业根据员工的特点和具体需求,列出一些福利项目,形成一份福利“菜单”,并规定一定的福利数额,让员工依照自己的需求从“菜单”中自由选择其所需要的福利,直到花完其个人的额度为止。例如,对年轻员工来说,个人未来的发展尤为重要,因此资助MBA教育培训可能是不错的选择;对年龄较长的员工来说,健康检查或取得俱乐部会员资格,可能更具有吸引力;对需要照顾家庭的员工来说,弹性工作制将是其首选。

灵活运用外在薪酬与内在薪酬,满足员工层次需求。马斯洛需求层次理论认为,需求分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五个依次由低至高的层次,只有满足低层次需求之后,才能考虑更高的层次需求。

外在薪酬与内在薪酬各自具有不同的功能,前者侧重于物质方面的激励,后者侧重于精神方面的激励,两者相互补充。灵活地

运用外在薪酬与内在薪酬能满足员工不同层次的需求,发挥有效的激励作用。对收入较低的一般员工应以运用外在薪酬的物质激励为主,利用增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇、强调规章制度与职业保障保护员工不致失业等来激励员工。而对于高层次人才,则应将外在薪酬与内在薪酬有机结合起来,运用利润分享等短期激励薪酬、股票期权等长期激励薪酬以及带薪假期等物质激励手段,同时采用各种形式的精神激励手段,如强调工作的艰巨性以及成功所需要的高超技巧,使员工觉得工作具有挑战性;颁发荣誉证书、在公司刊物上发表表扬文章、公布优秀员工光荣榜等办法提高员工对自己工作的自豪感及满意度;在设计工作程序和制定执行计划时为员工留有余地,给有才能的员工委派特别任务以施展才华等等。

让员工参与薪酬制度的设计。薪酬作为一种重要的人力资源管理活动,与企业的每个员工都息息相关,但实践中员工在薪酬设计过程的参与程度却是非常的低。薪酬设计通常被认为是管理层的特权。然而国外公司在这方面的实践结果表明:与没有员工参与设计的薪酬制度相比,让员工参与薪酬制度的设计成效非常令人满意且能长期有效。

设计薪酬制度如果仅靠人力资源部门或一个小组少数人的“闭门造车”是非常危险的,通常也是“吃力不讨好”的,而让广大员工积极参与,充分与他们沟通,却往往会收到事半功倍甚至是“皆大欢喜”的效果。参与薪酬制度的设计是在薪酬的激励作用减弱时能够恢复其作用的一种重要方式,员工在薪酬制度设计的更多参与无疑有助于一个更适合员工的需要和更符合实际的薪酬制度的形成。

实际上,无论是职务工资条件下的工作分析、工作评估,绩效工资条件下员工绩效考核办法的制定,还是技能工资条件下员工职务执行能力标准的确定与评估,员工应该是有充分发言权的,因为他们对自己的情况都是最清楚的,他们所缺的仅是来自人力资源部门必要的方法指导。广大员工参与薪酬制度的设计,不仅能使薪酬制度更加切合实际,同时也有利于新的薪酬制度的推行,因为在参与薪酬制度设计的过程中,通过薪酬政策、目的等各方面的沟通,员工对新的薪酬制度已有一定

了解,更重要的是这种参与活动促进管理者与员工之间的相互信任,而沟通、参与和信任会显著影响员工对薪酬的看法、对薪酬制度含义的理解以及对该制度的回应,使员工感受到了被尊重、被重视,对新的薪酬制度有较高的认同感。

让员工参与薪酬制度的设计,可以选择部分员工代表直接参与薪酬政策的制定(或改革)工作小组,在调研过程中要认真、充分地听取广大员工尤其是用人部门各级管理者的意见和建议。当然,部分员工有可能会高估本职工作的重要性和自身的专业能力和业绩水平,因此

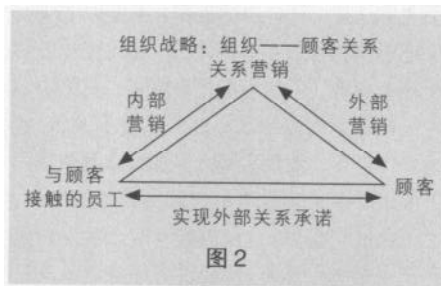
必须对结果适当地进行修正。

参考文献:

1. 廖泉文.《人力资源开发和管理研究》. 同济大学出版社, 1998
2. 廖泉文.《人力资源考评系统》. 山东人民出版社, 2000
3. 廖泉文.《人力资源管理》. 高等教育出版社, 2003
4. 李元宝.《战略性激励 - 现代企业人力资源管理精要》. 经济科学出版社, 2002
5. 严诚忠.《企业人力资源管理》. 立信会计出版社, 2001

上接 37 页

好的员工关系开始的,组织只有将关系营销交给每个成员去负责、去执行,才会全面有效的推进组织的营销活动。如图2说明了组织是如何通过员工来实现关系营销的。



从图2可以看出组织要想建立牢固的组织——顾客关系,除了通过传统的外部营销与顾客建立关系外,还应该同时推进组织的内部营销。对外许下的关系承诺必须在内部推行,因为顾客受外部营销的影响,接受承诺,形成感知,但最终还是通过与员工的接触来兑现承诺的。若组织不进行必要的内部营销,员工可能对自己的兼职营销者角色不够投入,顾客就会有种受骗的感觉,组织战略就会失败。只有通过内部营销随时让员工了解对外的承诺,培训他们实现这些承诺的技能,才可能在外部市场获得成功。另外,在图2中仅仅提到与顾客接触的一线员工,其实关系营销不应局限于一线员工,而应扩展到所有员工。一线员工依赖其他部门员工的服务,组织内部的每一个员工都是另一个人的内部顾客,这就形成了内部顾客关系,内部服务质量影响了员工工作满意度,就会影响到顾客满意度。

营销不仅仅是销售部门的事情,而且也

需要每一个部门、每一个员工共同参与。而组织的团队意识、价值取向、行为准则将影响顾客满意最大化。内部营销主张组织内部各部门、各员工之间不断地进行双向沟通,承担起收集市场情报、传播沟通信息、满足市场需求的重任,并促进组织对市场需求做出及时正确的反应。因此组织应对内部既相互区别又联系的各部门的目标和政策进行统一协调,以达到最优化和协调一致;关心员工的利益,为员工树立明确的事业发展道路,重视组织与员工的双向沟通,提供员工参与管理的机会,加大培训力度。这样,组织才会做到“全员营销”。没有优质的内部营销为保证,关系营销就成了无源之水。

蛛网模型告诉我们,组织处在一个大系统当中,各种关系不是孤立存在的,每个关系都有可能影响其他关系,少了哪一种关系都势必影响到这张网的和谐和功能的发挥,因此营销活动必须要研究几大市场之间的互动效应、协同效应,力求整体效果最佳,尤其对内部市场的关系营销更是如此。员工满意是保证顾客满意的前提和基础,忽视员工需求的满足,员工的不满意情绪往往影响服务质量,影响顾客的满意度,从而影响组织与顾客的关系。

参考文献:

1. 魏宇, 高隆昌. 关系营销中各类关系市场重要性排序分析. 科学学与科学技术管理, 2001. 9
2. 吕光明. 关系营销的误区及对策. 吉林省经济管理干部学院学报, 2000. 6